



# A Simplicidade e Eficácia dos “5S”

## RESUMO

Neste artigo apresentamos um dos métodos de melhoria à disposição das organizações que já iniciaram ou vão iniciar a jornada Lean. Trata-se do método dos “5S” que, pela sua simplicidade e eficácia, deveria ter um papel de destaque no plano de trabalho da dita jornada. No entanto, por vários motivos sobre os quais aqui refletimos, nem sempre isso acontece.

Autor: Filipe Barbosa – Actio Lean Consulting

## INTRODUÇÃO

Uma das características de um processo de melhoria maduro e bem organizado é a existência de um *roadmap* de atividades de melhoria a curto/ médio prazo, tipicamente para um período de um ano. Este *roadmap* resulta normalmente de uma atividade de planeamento estratégico, em que a direção da empresa define objetivos concretos a alcançar no ano seguinte, definindo também quais as iniciativas de melhoria a colocar em prática, assim como o calendário de execução. O *roadmap* inclui habitualmente iniciativas como:

- Melhorar a produtividade no setor A
- Reduzir o nível de defeitos no setor B
- Aumentar o OEE da máquina C

Para alcançar cada um dos objetivos existe um método específico, demonstrado e provado, que se inclui na *toolbox* dos praticantes do *Lean*.

Alguns exemplos destes métodos são: Criação de Fluxo, 8D, Pull Flow, SMED.

Pois bem, o método “5S” é aquele que permite colocar em prática iniciativas de melhoria do tipo: Melhorar a organização do setor X.

## MÉTODO “5S”

Realmente o “5S” é um método, dividido em etapas, que permite melhorar a organização de um sector ou posto de trabalho e tem como objetivos:

- aumentar produtividade – conseguido através da redução do desperdício frequente no dia a dia das pessoas, tais como procurar materiais, documentos ou ferramentas;
- aumentar a segurança – conseguido ao retirar do local alvo todos os objetos que não são necessários, minimizando assim o risco de ocorrência de acidentes. Por outro lado, a utilização de técnicas de gestão visual permite tornar o local operacional para todas as pessoas que lá trabalham;
- melhorar o aspeto geral – é uma consequência da melhoria da organização e da gestão visual;
- mudar ou reforçar a cultura – que se consegue com a normalização e disciplina.

A implementação dos “5S” é feita em regime intensivo ao longo de alguns dias, numa zona bem definida e por uma equipa cons

tituída por pessoas que trabalham ou utilizam essa zona à qual se juntam, idealmente, algumas pessoas provenientes de outras zonas da organização.

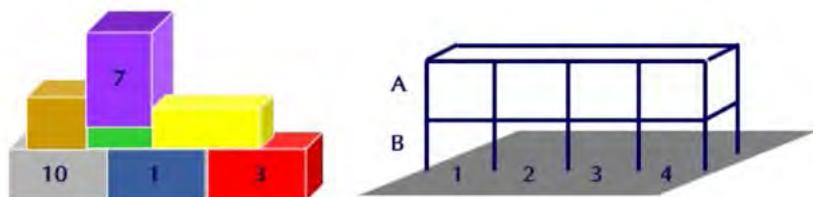
As 5 etapas de implementação estão na origem do nome pois no idioma original, o japonês, todas as etapas começam com a letra S:

1. **Seiri**, em português **Triagem**
2. **Seiton**, em português **Ordenação**
3. **Seiso**, em português **Limpeza**
4. **Seiketsu**, em português **Normalização**
5. **Shitsuke**, em português **Disciplina**

Na etapa 1. **Triagem**, a equipa vai observar todos as áreas do local alvo e separar todos os objetos que são enquadráveis nas 3 categorias seguintes:

- utilizados regularmente naquele local;
- utilizados ocasionalmente;
- não utilizados ou danificados.

De seguida, a equipa retira do local todos os objetos que são utilizados ocasionalmente ou que já não são utilizados e decide qual o destino a dar-lhes. Em alguns casos o destino é sucata ou lixo, noutros casos a decisão pode ser relocar esses objetos noutro local, menos nobre. O resultado da triagem é a libertação de espaço no local, disponível para utilização imediata ou futura. Na etapa 2. **Ordenação**, a equipa vai decidir qual a localização mais adequada para a colocação de todos os objetos de utilização regular, segregados na triagem. O local mais adequado obedece aos critérios de proximidade, facilidade de acesso, gestão visual, ergonomia e segurança. De notar que ordenação não é o mesmo que arrumação. Ao observar a figura abaixo, podemos dizer que os volumes da esquerda estão arrumados. No entanto, fica claro que o acesso aos volumes do nível inferior não é fácil pois obriga à manipulação dos volumes que estão nos níveis superiores, o que implica desperdício. A ordenação destes mesmos volumes seria possível, por exemplo, através da utilização de uma estante, à direita, onde cada volume poderia ser colocado e manipulado individualmente.



Na etapa 3. **Limpeza**, permite criar as condições para que o nível de limpeza do local seja mantido com o menor esforço possível no futuro, pois as próprias tarefas de limpeza são também

um desperdício. Para isso, é essencial identificar e eliminar as fontes de sujidade nesse local. Sempre que tal não seja possível ou economicamente viável, devem encontrar-se soluções que permitam conter a sujidade o mais próximo possível da fonte de maneira a minimizar o esforço de limpeza. Para além desta preocupação com as fontes de sujidade, é também nesta altura que se decide qual a forma mais eficiente de fazer a limpeza e se disponibilizam os utensílios e materiais necessários em formato de *kit* de limpeza.

Na etapa 4. **Normalização**, a equipa decide, produz e coloca em prática as normas pelas quais todos se vão reger no futuro ao utilizar aquele local. Define-se por exemplo rotinas de verificação com frequência e responsabilidade. Definem-se também normas de gestão visual incluindo cores e/ou símbolos a utilizar. Fazem-se também as marcações no chão, máquinas, mesas ou paredes para que as regras fiquem óbvias para todos, conforme se pode ver nos seguintes exemplos.





## O ROADMAP DE MELHORIA NEM SEMPRE INCLUI OS "5S"

O método "5S", apresentado, não tem complexidade técnica, sendo até de senso comum. Muitos de nós até já seguimos estas práticas naturalmente no nosso dia a dia, sem sequer pensarmos que se trata dos "5S". No entanto, voltando ao *roadmap* de melhoria que muitas organizações usam, nem sempre lá encontramos atividades que promovam a aplicação dos "5S", porque será? Algumas possíveis explicações incluem:

Estes exemplos de normas e gestão visual em ambiente de trabalho, aplicam os mesmos conceitos de outros que encontramos no nosso dia-a-dia, que têm também como finalidade tornar mais fácil a compreensão das normas por todos.

Na etapa 5. **Disciplina**, serve para definir os mecanismos que vão permitir à equipa e à chefia fazer um seguimento da evolução do nível de conformidade do local com os critérios do 5S no futuro. Uma das principais ferramentas é a definição e implementação de uma auditoria periódica com base num *checklist*. A partir do final desta atividade intensiva de implementação do 5S, inicia-se a rotina, normalmente mensal, que permite avaliar quantitativamente o cumprimento dos critérios, sendo o resultado publicado para conhecimento de todos os setores da organização. Esta visibilidade permite corrigir algum desvio encontrado, assim como estimular a competição saudável entre os vários setores.

1. não é fácil quantificar a relação entre a implementação dos "5S" e a melhoria da produtividade ou a melhoria da segurança. O senso comum mostra que a relação existe, mas na verdade nem sempre se consegue quantificar o efeito.
2. Os "5S" já foi implementado em anos anteriores. Por vezes existe a ideia que basta aplicar o "5S" uma vez e a partir daí, já está. O mesmo acontece frequentemente com a implementação de outras ferramentas de melhoria, como o *SMED* ou o *VSM*, sendo esta ideia claramente incompatível com o princípio da melhoria contínua.
- 3, A simplicidade do método contribui para desvalorizar os seus efeitos e a sua importância.

## EM SÍNTESE

Como vimos, a aplicação do método "5S" a um local de trabalho é muito simples e traz benefícios muito importantes às organizações que decidem implementá-lo. Esses benefícios nem sempre são fáceis de quantificar, salvo se houver espaços devolutos que potenciem melhoria na capacidade instalada.

A juntar aos benefícios já mencionados, há ainda o da mudança cultural da equipa envolvida, que passa a trabalhar num ambiente mais limpo e seguro, organizado e agradável, normalizado com regras claras definidas, em consenso, pelos membros da equipa que assumem o compromisso de seguir essas mesmas regras. O benefício desta mudança cultural é determinante para o sucesso de outras atividades de melhoria a colocar em prática no mesmo local de trabalho e para o sucesso da jornada *Lean*.